

WUTP

高等学校应用型本科教材

管 理 学

● 主 编 / 万卉林 贾书章 李淑勤

Guanlixue



武汉理工大学出版社
Wuhan University of Technology Press

本书荣获中国大学出版社协会优秀教材一等奖

高等学校应用型本科教材

管 理 学

主 编 万卉林 贾书章 李淑勤

武汉理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/万卉林,贾书章,李淑勤主编. —武汉: 武汉理工大学出版社,
2010.7 修订重印

(高等学校应用型本科教材)

ISBN 978-7-5629-2418-0

I. 管… II. ①万… ②贾… ③李… III. 管理学-高等学校-教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 082740 号

出版发行: 武汉理工大学出版社

地 址: 武汉市武昌珞狮路 122 号 邮编: 430070

<http://www.techbook.com.cn> 理工图书网

印 刷 厂: 荆州市鸿盛印务有限公司

开 本: 787 × 960 1/16

印 张: 19

字 数: 351 千字

版 次: 2006 年 8 月第 1 版

印 次: 2010 年 7 月修订第 3 次印刷

印 数: 6001—8000 册

定 价: 28.00 元

凡使用本教材的教师,可通过 E-mail 索取电子教案。

E-mail: wutpcqx@163.com wutpcqx@tom.com

本社购书热线电话: 027-87394412 87383695 87397097(传真)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向我社发行部调换。

前 言

管理是人类生活中最常见、最普遍和最重要的活动之一。管理活动广泛存在于现实社会之中,无论是国家、企业,还是军队、医院、学校等,任何组织都离不开管理。管理无时不在,无处不有。管理既可能是组织成功的重要因素,也可能成为失败的根源。

作为经济、管理类的专业基础课,管理学教学一直有着重要的地位。虽然我们可以从书本上学到很多原理和方法,但这些原理和方法的使用离不开一定的管理环境。也就是说,虽然我们不可能避免失败,但我们可以通过学习管理知识,少走弯路。

正是因为管理学是一门实践性很强的学科。尤其是进入 21 世纪,经济、管理类教学正在以前所未有的广度和深度迅速发展着,这要求管理学教学进行相应的变革,因此本教材的编写突出了管理的实践性,为加深读者对管理学原理的理解和应用,添写了大量的案例。

本书综合国内外管理学的学术理论,以目前较为流行的“四职能”,即计划、组织、领导和控制来形成全书的基本结构。在此基础上,列入了管理道德和社会责任这一当前国内外管理界十分关注的问题。

编写本书是一次对管理学知识的总结和提高。由万卉林提出并编写大纲,经编写小组成员集体讨论后定稿。参加编写的人员有:武汉工业学院经济管理学院万卉林:第一、二、三、四、七、十、十三章;河南工程学院李淑勤:第五、六、九章;武汉工业学院经济管理学院贾书章:第八、十一、十二章。

本书可作为高校应用型本科、专科经济管理类专业及其他各专业的管理学课程教材,也可供从事管理实践的管理人员学习和参考。

感谢作者所在院系的领导及同事对本书编写工作的大力支持。感谢武汉理工大学出版社组织编写这套教材,尤其是崔庆喜编辑的建议及辛勤工作。

由于我们水平有限,书中难免有疏漏与差错,恳请各位读者给以指正。

编 者
2010 年 7 月

目 录

第一篇 总 论

第一章 管理与管理者	(1)
■ 学习目的与要求	(1)
【引例】三个和尚和三个臭皮匠	(2)
第一节 管理	(2)
第二节 管理者	(7)
第三节 管理学	(13)
■ 本章小结	(17)
■ 关键概念	(17)
■ 复习思考题	(17)
■ 案例分析 1 刘阳的困惑	(18)
■ 案例分析 2 多面手	(19)
■ 观念应用	(20)
第二章 管理思想与理论的发展	(21)
■ 学习目的与要求	(21)
【引例】米开朗琪罗的经营	(22)
第一节 早期的管理思想	(22)
第二节 古典管理理论	(26)
第三节 行为管理理论	(33)
第四节 现代管理理论	(37)
■ 本章小结	(40)
■ 关键概念	(40)
■ 复习思考题	(41)
■ 案例分析 1 应该如何进行管理	(41)
■ 案例分析 2 索尔清洁公司的信任式管理	(42)
■ 观念应用	(43)

第三章 管理的基本原理	(44)
■ 学习目的与要求	(44)
【引例】老妇人养鸡	(45)
第一节 管理原理	(45)
第二节 人本原理	(48)
第三节 效益原理	(52)
第四节 责任原理	(55)
第五节 系统原理	(57)
■ 本章小结	(63)
■ 关键概念	(63)
■ 复习思考题	(63)
■ 案例分析 1 打孔的冰箱外包装塑料袋	(63)
■ 案例分析 2 珠海机场	(64)
■ 观念应用	(66)
第四章 决策	(67)
■ 学习目的与要求	(67)
【引例】该由谁骑这头驴?	(68)
第一节 决策的含义和原则	(68)
第二节 决策的分类	(70)
第三节 决策的过程与影响因素	(74)
第四节 决策方法	(82)
■ 本章小结	(90)
■ 关键概念	(90)
■ 复习思考题	(90)
■ 案例分析 1 宝洁公司润妍无奈退市	(91)
■ 案例分析 2 巨人大厦	(93)
■ 观念应用	(95)

第二篇 计 划

第五章 计划的编制	(96)
■ 学习目的与要求	(96)
【引例】松下电器	(97)

目 录

第一节 计划概述	(97)
第二节 计划的类型和形式	(102)
第三节 计划的编制	(107)
■ 本章小结	(109)
■ 关键概念	(109)
■ 复习思考题	(110)
■ 案例分析 1 为什么会陷入困境	(110)
■ 案例分析 2 长盛今后的路该怎么走	(111)
■ 观念应用	(113)
 第六章 计划的实施	 (114)
■ 学习目的与要求	(114)
【引例】华星电子	(115)
第一节 目标管理	(115)
第二节 计划的调整	(120)
第三节 现代计划方法	(122)
■ 本章小结	(125)
■ 关键概念	(126)
■ 复习思考题	(126)
■ 案例分析 1 目标管理的实施	(126)
■ 案例分析 2 成本为什么会大幅度超支	(127)
■ 观念应用	(127)
 第三篇 组 织	
 第七章 组织设计	 (128)
■ 学习目的与要求	(128)
【引例】不拉马的士兵	(129)
第一节 组织概述	(129)
第二节 组织结构设计	(133)
第三节 组织结构类型	(141)
第四节 组织的运行机制	(147)
■ 本章小结	(152)
■ 关键概念	(153)
■ 复习思考题	(153)

■ 案例分析 1 王教授的建议	(153)
■ 案例分析 2 有效的授权	(155)
■ 观念应用	(155)

第八章 组织变革与组织力量的整合

■ 学习目的与要求	(156)
【引例】都城光学仪器公司	(157)
第一节 组织变革	(157)
第二节 正式组织与非正式组织	(163)
第三节 直线与参谋	(170)
第四节 委员会	(175)
■ 本章小结	(180)
■ 关键概念	(180)
■ 复习思考题	(180)
■ 案例分析 1 铁道部实行三级管理层次改革	(180)
■ 案例分析 2 美的,唯一的不变就是变	(181)
■ 观念应用	(185)

第四篇 领 导

第九章 领导

■ 学习目的与要求	(186)
【引例】留个缺口给别人	(187)
第一节 领导概述	(187)
第二节 领导理论	(190)
第三节 领导艺术	(201)
■ 本章小结	(206)
■ 关键概念	(207)
■ 复习思考题	(207)
■ 案例分析 1 “知识分子太难管了”	(207)
■ 案例分析 2 哪种领导类型最有效	(208)
■ 观念应用	(209)

第十章 激励	(210)
■ 学习目的与要求	(210)
【引例】谁当助手	(211)
第一节 激励概述	(211)
第二节 人性假设理论	(216)
第三节 激励理论	(217)
■ 本章小结	(228)
■ 关键概念	(228)
■ 复习思考题	(228)
■ 案例分析 1 加薪之后	(229)
■ 案例分析 2 奖金分配	(229)
■ 观念应用	(231)

第五篇 控 制

第十一章 控制基础	(232)
■ 学习目的与要求	(232)
【引例】扁鹊的医术	(233)
第一节 控制的含义及分类	(233)
第二节 控制的基本原理	(237)
第三节 控制过程	(239)
■ 本章小结	(247)
■ 关键概念	(247)
■ 复习思考题	(247)
■ 案例分析 1 王雷的控制	(248)
■ 案例分析 2 经济学院的教学过程控制	(248)
■ 观念应用	(249)

第十二章 控制方法	(250)
■ 学习目的与要求	(250)
【引例】袋鼠与笼子	(251)
第一节 有效控制的原则	(251)
第二节 预算控制	(255)
第三节 非预算控制	(259)

第四节 生产控制	(264)
■ 本章小结	(266)
■ 关键概念	(266)
■ 复习思考题	(267)
■ 案例分析 1 不当的控制	(267)
■ 案例分析 2 计算机化的控制系统	(267)
■ 观念应用	(268)

第六篇 道 德

第十三章 管理道德与社会责任	(269)
■ 学习目的与要求	(269)
【引例】哲学家的最后一课	(270)
第一节 道德概述	(271)
第二节 影响管理者道德素质的因素	(276)
第三节 管理道德行为的改善	(280)
第四节 社会责任	(282)
■ 本章小结	(288)
■ 关键概念	(288)
■ 复习思考题	(288)
■ 案例分析 1 强生公司的“泰莱诺尔”中毒事件	(289)
■ 案例分析 2 某企业“招聘歧视”事件	(290)
■ 观念应用	(291)
参考文献	(292)

第一章

管理与管理者

■ 学习目的与要求

- ▲ 管理
- ▲ 管理者
- ▲ 管理学

■ 本章小结

- 关键概念
- 复习思考题
- 案例分析
- 观念应用

学习目的与要求

- 准确把握管理的概念及管理的重要性;
- 理解管理的职能和性质;
- 认识管理者所扮演的角色及其作用;
- 明确管理学的研究对象;
- 掌握研究管理学的基本方法。

三个和尚和三个臭皮匠

中国有两个著名的民谚,一个是“一个和尚挑水吃,两个和尚抬水吃,三个和尚没水吃。”另一个是“三个臭皮匠顶个诸葛亮”。

“三个和尚没水吃”,这是因为他们三人互相依赖,你推我,我推你,相互作用是“负数”,最后竟没得水吃。三个皮匠一起思考,要比三人闭门单独思考出的主意加起来要好得多。因为一起思考,会相互启发,产生新的智慧火花,取长补短,集思广益,往往能形成很妙的主意。

为什么同样是“三”的组合,却产生两种截然不同的效果呢?关键在于组织结构状况不同。“三个和尚没水吃”就是组织结构不合理,互相掣肘,内耗严重,人的因素得不到充分发挥,结果 $1+1$ 小于 2 ,造成浪费。相反,“三个臭皮匠顶个诸葛亮”,就是三个臭皮匠合作起来,产生的效益可抵上神机妙算的诸葛亮,形成 $1+1$ 大于 2 甚至大于 3 的效果,获得了功效倍增的组合效应。

对于三个和尚,如果换一种方式,三个人推举一个作为负责人,再形成分工和协作,明确相互间的权利与责任,使他们不再能相互推诿,这样三个人不但有水吃,也许还会种瓜果蔬菜,生活质量大大提高。

以上案例说明:管理活动作为人类最重要的一项活动,广泛存在于现实社会中,无论是国家、企业,还是军队、医院、学校等,任何组织都离不开管理,管理是一切组织活动中必不可少的重要组成部分。

本章将就管理的概念、职能、性质等问题进行系统的介绍,同时对管理者的类型、角色和基本技能作一些说明,并指出管理学的研究对象和研究方法。

第一节 管 理

管理是人类生活中最常见、最普遍和最重要的活动之一。大到国家治理:立法、外交、国防、社会发展规划、协调各行业发展比例等;小到家庭和个人:周边关系、工作安排、收支平衡等。同样,学校、企业、科研院所、商场、医院等都有一系列的管理活动,只是内容有所不同。

一、管理的定义

可以说,只要有共同劳动就有管理活动。共同劳动需要对劳动进行分工、

组织和协调,以达到任务和目标的实现。这种分工、组织和协调就是管理活动。那么,什么是管理?

(一) 管理的定义

关于管理的定义,随着时代的不同,理论体系和派别的不同,对管理的定义也不尽相同。其中,颇具代表性的定义主要有:

法约尔(H. Fayol)认为:管理不同于经营,而是经营的职能(包括技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动)之一。管理是计划、组织、指挥、协调和控制这五种因素的运用和体现过程。

孔茨(H. Koontz)认为:管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。

西蒙(H. A. Simon)认为:决策贯穿管理的全过程,管理就是决策,组织是由决策者所组成的系统。

罗宾斯(S. P. Robbins)认为:管理就是指同别人一起,或通过别人使活动进行得更有效的过程。这里过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动,这些职能可以概括地称为计划、组织、领导和控制。

我国学者周三多认为:管理是社会组织为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。

综合上述观点,我们可以给出管理的定义:管理是在特定的环境下,管理者有效地利用各种资源,通过实施计划、组织、领导和控制职能,以实现其目标的过程。

(二) 管理的特点

根据管理的定义,可以得出管理具有如下几个特点:

1. 管理具有明确的目标。管理是一种有目的的活动,它引导集体活动指向预定目标。管理本身不是目的,管理活动是服从和服务于组织的既定目标。目标不明确,管理就会无的放矢,瞎忙一通,浪费精力和资源。

美国前总统罗斯福的夫人在年轻时从本宁顿学院毕业后,想在电讯业找一份工作,她的父亲就介绍她去拜访当时美国无线电公司的董事长萨尔洛夫将军。

萨尔洛夫将军非常热情地接待了她,随后问道:“你想在这里干哪份工作呢?”

“随便。”她答道。

“我们这里没有叫‘随便’的工作”,将军非常严肃地说:“成功的道路是由目标铺成的!”

2. 管理的对象是组织中的资源,包括人力资源、物力资源、财力资源、信息

和时间等。管理的实质就是通过决策、组织、领导和控制等手段,实现组织内部各要素的合理配置,把资源转化为成果,将投入转化为产出。有人认为,组织活动的主体是人,尽管管理一般都要涉及人、财、物、信息等方面,但纯粹以财、物、信息为对象的“管理”不是真正的管理,管理是一种人际关系,存在着管理者与被管理者。

3. 管理是一系列相互关联、连续进行的活动过程。管理者在管理活动中,制定了活动计划、作出决策后,还要组织计划的实施,激发组织成员的工作热情,检查和控制计划的执行。各个环节要求相互关联、连续一致,而不能相互脱节和相互矛盾。

4. 管理活动是在一定的环境条件下开展的。环境既提供了机会,也形成了风险。组织是个开放的系统,它不断地与外部环境产生相互影响和相互作用。一方面要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽职尽责;另一方面管理的侧重点和方法必须因环境的不同而随机应变,没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的管理模式或方法。

二、管理的职能

管理的职能涉及管理工作的内涵,即在组织中管理工作究竟包含哪些方面的内容。关于这个问题,与管理的定义一样,在管理学界颇有争议。在最早奠定管理学理论框架的法约尔(H. Fayol)的论述中,将管理工作划分为五种职能:计划、组织、指挥、协调和控制。而美国学者哈罗德·孔茨(H. Koontz)等则将计划、组织、人事、领导和控制看成管理的基本职能。目前较为流行的看法是“四职能”,即计划、组织、领导和控制。在本书中,将按这四个职能来组织内容。

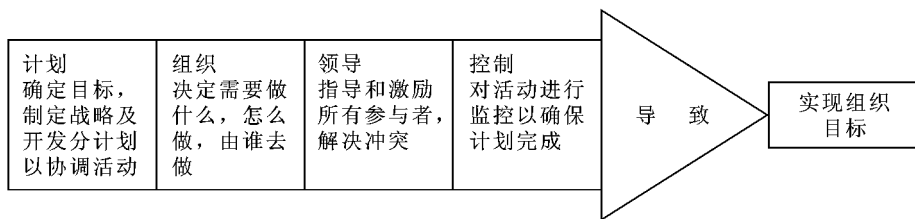


图 1-1 管理职能示意图

1. 计划(Planning)

组织是为了实现某些目标而存在的,这就需要制定组织实现的目标和实现目标的方案。它包含确定组织的目标,建立实现这些目标的总体战略,以及制订方案来整合与协调组织的各项活动。计划是管理的首要职能,管理活动

从计划工作开始。

2. 组织(Organizing)

为了实现组织的目标,人们需要相互间的合作。合作的人们如果要在实现目标的过程中,能有比各合作个体总和更大的力量、更高的效率,就应根据工作的要求与人员的特点,设计岗位,通过授权和分工,将适当的人员安排在适当的岗位上,用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调地运转,这就是管理的组织职能。

3. 领导(Leading)

计划与组织工作做好了,也不一定能保证组织目标的实现,因为组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。配备在组织机构各种岗位上的人员,由于各自的个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异,在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此就需要有权威的领导者进行领导,指挥人们的行动,沟通人们之间的信息,增强相互的理解,统一人们的思想和行为,激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。

4. 控制(Controlling)

在执行计划的过程中,由于受到各种因素的干扰,常常使实践活动偏离原来的计划,这就需要有控制职能。控制的实质就是使实践活动符合于计划。管理者必须及时取得计划执行情况的信息,并将有关信息与计划进行比较,发现实践活动中存在的问题,分析原因,及时采取有效措施纠正偏差。

尽管计划、组织、领导和控制职能都有着不同的内容和表现形式,但在管理工作中,它们之间存在内在的逻辑关系。计划职能具有先导性、首要性,根据计划的要求和安排,确定组织的机构、部门的设置,然后选定有效的领导方式和恰当的激励方式,最后根据计划的要求设置控制的标准,进行控制,确保计划的完成。

每一项管理工作一般都从计划开始,经过组织、领导,到控制结束。各职能之间相互交叉同时又渗透,控制的结果可能又导致新的计划,开始新一轮的管理循环。如此循环往复,把工作不断推向前进。

三、管理的性质

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点,也是由管理活动自身的特点所决定的。由于生产过程具有两重性,既是物质资料的再生产,又是生产关系的再生产,因此,对生产过程的管理也存在着两重性。一种是与生产力、科学技术、社会化大生产等相联系的管理的自然属性,另一种是与生产

关系、社会制度等相关联的管理的社会属性。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系,要合理组织生产力,故也称管理的生产力属性。因为管理是一切共同活动所要求的,是适应社会生产力发展和社会分工发展的要求产生的,是社会协作过程本身的要求。所以,管理的自然属性是合理组织生产力和进行社会化大生产的客观要求,与生产关系、社会制度无关。任何社会,不管其社会制度如何,要有效地分工协调、合理分配资源、发展生产力,就必须进行科学管理。而且随着科学技术的不断发展和进步,管理的内容越复杂,管理的科学化程度就越高。

马克思曾经指出“一切规模较大的直接社会劳动和共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥”。(《马克思恩格斯全集》第23卷,第367页)由此可见,管理是由人们活动的社会化引起的,是人们共同劳动小自一个乐队,大至一个企业、学校、军队得以顺利进行所必需的。只要不是劳动者孤立劳动的地方,都必然会产生管理劳动。而且,共同活动的规模越大,活动的社会化程度越高,管理就更加显得重要。

2. 管理的社会属性

管理活动要反映生产力的要求,也要反映生产关系的要求。管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系,要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约,所以它也称为管理的生产关系属性。任何管理活动都是在一定的生产关系中进行的,受到生产关系影响和制约,并反映生产资料占有者的利益和要求。例如,管理权属于谁?管理的目的是什么?管理的基本方式是什么?等等,这些归根到底要反映社会制度的性质。因此,管理在不同生产关系下有不同的社会属性。管理的社会属性是社会生产关系的体现,是实现生产目的的重要手段。

从现实的管理工作来看,一方面管理工作会涉及各种经济资源的安排和各个管理环节的协调,但另一方面,而且是更为重要的方面,管理工作会涉及人员间的安置、所有者与雇员、上级和下级、命令和服从等体现人与人之间关系方面的内容。管理工作的这个属性要求管理人员在学习借鉴他国经验时,要注意区分合乎生产力发现规律和体现生产关系内容的不同方面,注意吸取精华,剔除糟粕;在实际工作中,按社会制度、文化传统的要求和习惯,确立组织中正确的管理模式,有效地开展管理工作。

第二节 管理者

一、管理者的类型

管理者是指一个组织中,按照组织的目的,指挥别人活动的人。一个组织内有各种类型的管理者。我们可以从一个组织的横向和纵向两方面来分析各种类型的管理者。

(一) 从横向分析

从横向来看管理者就是从其作用着手,以企业为例,按具体的管理工作来划分,一般有下列类型的管理者:

1. 市场管理者

他们的基本工作都与市场有关,如市场调查分析、广告与产品宣传、产品调拨与销售以及分析顾客心理、需求和竞争对手的有关情况等。

2. 财务管理者

他们基本上都是与组织的金融资源打交道。具体讲,财务管理的主要职责包括:资金的筹集、预算、核算、投资和财务监控等。

3. 生产管理者

他们的主要工作包括:建立能为组织制造产品和提供服务的系统,负责制定生产计划和控制组织日常的生产活动、生产规划、质量控制、工厂及设备的选择和布局等。

4. 人事管理者

他们的主要职责是从事对人力资源的管理。在组织中,人事部门是从事人力资源的计划、招聘和选择组织所需要的合格人才,并对这些人进行有效的培训和合理的使用,建立合理而高效的业绩评估、晋升、奖励和惩罚以及报酬制度等。

5. 行政管理者

对一个组织而言,行政管理者也是极为重要的,比起从事某一专业方面的管理者来说,他们从事的工作更加综合化,管理实践的面更为宽广。

这种划分法的特点是侧重于管理者从事相同的业务工作。但在管理学中研究的是带共性的对象和问题,因此,这种划分法就有局限性。如果按照管理者在组织中的层次来划分的话,就可以研究不同的管理者在组织中、管理过程中的地位和作用,而不会涉及具体的业务内容。